

# **DAS GENERATIONENPROBLEM: MÖGLICHKEITEN UND BARRIEREN INNERBETRIEBLICHEN WISSENS- UND ERFAHRUNGSTRANSFERS BEI BETRIEBSRÄTEN IN THÜRINGEN**

Anika Schymura, Friedrich-Schiller-Universität Jena

## **EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNG**

Unsere Gesellschaft altert. Der demografische Wandel und das damit einhergehende Altern der Bevölkerung wirken sich spürbar auf den Arbeitsmarkt und speziell auf die Strukturen der Betriebe aus, deren Stellen zu großen Teilen mit älteren ArbeitnehmerInnen besetzt sind. Dies wiederum bedeutet, dass vielen Branchen in naher Zukunft ein Generationenwechsel bevorsteht.

Auch die Betriebsratsarbeit ist davon betroffen: Statistisch gesehen sind über die Hälfte der Betriebsräte in Deutschland zwischen 46 und 59 Jahre alt und lediglich 8,5% sind jünger als 30 Jahre (vgl. Stettes 2015: 13). Um langfristig die Qualität der Betriebsratsarbeit zu sichern, bedarf es daher eines ausgeprägten Wissens- und Erfahrungstransfers.

Daher galt es zu untersuchen, ob und wie ein (intergenerativer) Wissens- und Erfahrungstransfer innerhalb der Betriebsratsgremien vonstattengeht, welche Probleme dabei auftreten können und wo möglicherweise die Hürden solcher Transferprozesse liegen. Zudem sollten dabei mögliche Systematiken herausgearbeitet werden, die eine Generalisierung bzw. Konzeptualisierung von etwaigen Transferprozessen anvisieren.

## **UNTERSUCHUNGSMETHODE UND SAMPLE**

Die genannte Fragestellung wurde anhand von neun leitfadengestützten Interviews mit Betriebsräten untersucht, um eine Diagnose zum innerbetrieblichen Stand und Vorgehen intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfers zu erstellen und Handlungsmuster und -möglichkeiten aufzuzeigen.

Das Sample sollte entsprechend aus Betriebsratsgremien bestehen, die möglichst altersgemischt zusammengesetzt sind, um die intergenerative Zusammenarbeit und den Wissenstransfer gut abzubilden und miteinander vergleichen zu können und um den „Übergabeprozess“ von Älteren zu Jüngeren aufzuzeigen. Um bereits im Vorfeld einige fundierte Annahmen treffen zu können, die mit in den Leitfaden für die Betriebsratsinterviews einfließen sollten, wurden zunächst drei Experteninterviews mit Gewerkschaftssekretären der IG Metall sowie der NGG in Thüringen geführt.

Die Auswertung der geführten Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Die empirische Untersuchung beschränkte sich dabei auf den Organisationsbereich von IG Metall, NGG, ver.di und IG BCE in Thüringen.

## **THESEN**

- Aufgrund von fehlendem Methodenwissen wie auch internem Konkurrenzdenken und Zeitmangel verläuft Wissenstransfer überwiegend ohne Planung und Struktur, quasi nebenbei.

- Intergenerative Zusammenarbeit kann die Produktivität und Innovation im Betriebsratsgremium steigern, bürgt aber auch ein gewisses Konfliktpotenzial durch unterschiedliche Interessenlagen der Altersgruppen.
- Altersgemischte Teams erleichtern den Generationenwechsel bzw. die Übergabe und bereichern die Zusammenarbeit.

## **ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS MIT GEWERKSCHAFTSSEKRETÄREN**

DEMOGRAFISCHER WANDEL IM BETRIEB(SRAT) – PROBLEM VON DEN GEWERKSCHAFTEN WAHRGENOMMEN, KONKRETES HANDELN IN DEN BETRIEBEN BLEIBT JEDOCH AUS

Zunächst konnte festgestellt werden, dass die Problematik des demografischen Wandels und dessen Bedeutung für die personelle Zukunft in den Betrieben schon jetzt sichtbar ist, die Gewerkschaften diese thematisieren und sich dieser auch annehmen. Laut der Gewerkschaftssekretäre werde das Thema Altersübergänge von Beschäftigten und Generationenwechsel in den Betrieben allerdings nur unzureichend bis gar nicht organisiert, was auch auf die Personalplanung der Betriebe zurückzuführen sei, die sich als nicht zukunfts- und problemorientiert erweise.

Von Gewerkschaftsseite wurde zudem deutlich gemacht, selbst das Generationenproblem und dessen Auswirkungen in den Betrieben und speziell in den Betriebsräten artikuliert und zu konkretem Handeln in Betriebsversammlungen aufgerufen zu haben. Fruchtbare Erfolge seien jedoch noch nicht zu verzeichnen.

NACHWUCHSSICHERUNG: FEHLENDES BEMÜHEN AUF SEITEN DER BETRIEBSRÄTE UND MÖGLICHERWEISE BRANCHENSPEZIFISCHES (DES)INTERESSE AN BETRIEBLICHER MITBESTIMMUNG JUNGER ARBEITNEHMER/INNEN

Die Nachwuchssicherung in Betriebsratsgremien stellt eine zentrale Komponente dar, um auch in Zukunft die Qualität der Betriebsratsarbeit und damit die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen zu sichern.

Anhand der Experteninterviews scheinen sich zwei grundlegende Aspekte abzuzeichnen, die das Gelingen oder Behindern einer adäquaten Nachwuchssicherung merklich beeinflussen. Dabei zeigen sich in den Erläuterungen der Gewerkschaftssekretäre deutliche Unterschiede: Aus den Interviews der Gewerkschaftssekretäre der IGM geht hervor, dass sich „junge ArbeitnehmerInnen“, wobei diese altersmäßig nicht klar definiert wurden, dadurch charakterisieren, unpolitisch zu sein und keinerlei Interesse an Mitbestimmung und Interessenvertretung haben. Im Kontrast dazu wird gerade den jungen Betriebsräten vonseiten der NGG eine durchaus hohe Handlungsdynamik zugesprochen.

GEGENSÄTZLICHE INTERESSEN IN GEMISCHTEN TEAMS GENERIEREN ERHÖHTES KONFLIKT-POTENZIAL UND KÖNNEN WISSENSTRANSFER BEHINDERN

Das Miteinander von Älteren und Jüngeren in gemeinsamen Arbeitsteams scheint zunächst sinnvoll, wenn man den gegenseitigen Nutzen betrachtet und der aktuellen Ratgeberliteratur folgt, nach der intergenerative Zusammenarbeit ihren Mehrwert darin habe, dass die Jüngeren von der langjährigen

Erfahrung und dem Basiswissen der Älteren profitieren, wohingegen die Jüngeren neues Wissen, Motivation und neue Sichtweisen in das Team tragen und beide Seiten sich somit ergänzen sollen. In der Gewerkschaftspraxis wird diese Sichtweise des beidseitigen Zugewinns in gemischten Teams geteilt, jedoch scheint deren Umsetzung nicht so problemlos, wie man zunächst annehmen mag. Grund dafür sind aus Gewerkschaftsperspektive die zum Teil gänzlich unterschiedlichen Interessen von Betriebsräten unterschiedlichen Alters, die auch ein erhöhtes Potenzial für Konflikte bedeuten können. Ein prägnantes Beispiel ist bspw. die Einführung zusätzlicher Nachtschichten. Die Jüngeren seien aufgrund von lukrativen Nachtzuschlägen sofort dafür, wohingegen die Älteren sich aus körperlichen und persönlichen Gründen dagegen aussprechen, da sie die Belastung von Nachtschichten aus langjähriger Erfahrung kennen würden. Aus diesen unterschiedlichen Interessenlagen und Vorstellungen von „guter Arbeit“ können weitere Interessensdifferenzen entstehen, die zur Folge haben können, dass der Wissenstransfer zwischen den Generationen gehemmt oder konfliktbelastet ist oder nur schwer oder gar nicht zustande kommt.

## **ERGEBNISSE DER BETRIEBSRATSINTERVIEWS**

### ALTERSGEMISCHTE TEAMS IDEAL?

Anders als aus Sicht der Gewerkschaftssekretäre wurden altersgemischte Teams und generell die intergenerative Zusammenarbeit vonseiten der Betriebsräte vieldimensional positiv konnotiert. Dabei wurden junge ArbeitnehmerInnen im Betriebsratsgremium ausschließlich als Zugewinn für die Betriebsratsarbeit angeführt und das gegenseitige Ergänzen als einer der größten Vorteile empfunden: Ältere Kollegen zeichneten sich vor allem durch einen hohen Grad an Kompromissbereitschaft und Erfahrung aus, wohingegen die Jüngeren neue Ideen und Blickwinkel wie auch eine hohe Handlungsdynamik in sich tragen würden.

### ÜBERGABE UND INNERBETRIEBLICHER WISSENSTRANSFER ALS LANGFRISTIGE UND KONTINUIERLICHE PROZESSE, DIE EIN HOHES MAß AN EIGENINITIATIVE ERFORDERN

Eine Übergabe im klassischen Sinne findet im Betriebsrat nicht statt, da die Nachfolge von den Ergebnissen einer demokratischen Wahl abhängig ist. KandidatInnen können zwar vom Gremium angesprochen und vorgeschlagen werden, ob sie bei einer Kandidatur jedoch tatsächlich ins Gremium gewählt werden, hängt entsprechend von der Anzahl der Stimmen ab, die sie erzielen. Dabei können etwa Betriebsratsvorsitzende möglichen Nachwuchs ansprechen, den sie persönlich und fachlich für geeignet halten. Jedoch zeigte sich auch, dass die potenzielle Nachfolge auch nach dem Kriterium der Akzeptanz im Kollegium ausgewählt bzw. angesprochen wird.

Generell wurde die Übergabe aber als ein langwieriger und fließender Prozess beschrieben, der von Seiten der NachrückerInnen viel Engagement und Eigeninitiative erfordere. Dies gilt unabhängig von der Branche oder gewerkschaftlicher Zugehörigkeit. Zwar werden für neu gewählte Betriebsräte die üblichen Grundlagenfortbildungen angeboten, jedoch vermitteln diese nur Wissen über allgemeine Gesetzesgrundlagen und Handlungsmöglichkeiten für die Betriebsratsarbeit. Die gremieninterne Einarbeitung in Abläufe und Strukturen sowie die Weitergabe von betriebsinternem Wissen seien dabei unbedingt separat zu betrachten. **Es zeigte sich jedoch in keinem der untersuchten Betriebsräte eine tatsächliche Planung oder gar Systematik hinsichtlich der Übergabe oder dem Transfer von Wissen und Erfahrungen.** Vielmehr finde die interne Weitergabe von Wissen oder Erfahrungen

situativ durch die kontinuierliche Teilnahme an den Betriebsratssitzungen statt, durch die man nach und nach in die Themenfelder und Strukturen des Gremiums einsteige und sich die **Einarbeitung so zu großem Anteil in Form von Selbststudium nach dem Prinzip „learning by doing“ vollziehe**. Als Grund für solche Unstrukturiertheit und fehlende Planung des Wissenstransfers führen Bertermann et al. (2013: 4) an, dass es am nötigem Wissen über Methoden und Instrumente des Wissensmanagements mangle. Dem kann anhand der Interviews weder konkret zugestimmt noch widersprochen werden. Dadurch, dass entsprechende Methoden oder Instrumente keine Erwähnung fanden, muss jedoch davon ausgegangen werden, dass solche nicht zur Anwendung kommen. Ob dies nun an mangelndem Methodenwissen oder aber an fehlenden zeitlichen oder monetären Ressourcen liegt, muss an dieser Stelle offenbleiben.

## UNBEKANNTHEIT IM KOLLEGIUM UND BEFRISTUNGEN ALS BARRIEREN FÜR WAHL UND KANDIDATUR

Mit Blick auf demografische Probleme wurde ebenfalls thematisiert, welche Faktoren, personeller oder struktureller Art, eine Wahl oder gar eine Kandidatur ver- oder behindern könnten und damit eine Barriere für eine gelingende Nachwuchssicherung in den Betriebsratsgremien darstellen.

Was sich zunächst als Hindernis, bei einer Kandidatur gewählt zu werden, herausstellte, war, dass die eigene Bekanntheit im Kollegium als Hürde betrachtet werden kann, genügend Stimmen zu erhalten.

Insbesondere in größeren Unternehmen mit entsprechend hohen Beschäftigtenzahlen und einer Vielzahl an verschiedenen Abteilungen scheint dies zuzutreffen, da die Anonymität zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen höher sei als in kleineren Betrieben. Kandidiere nun jemand, der in einem vergleichsweise kleinen Arbeitsbereich beschäftigt ist, sei er unter KollegInnen weniger bekannt als KandidatInnen, die in einer großen Abteilung tätig sind, was sich wiederum auf potenzielle Wählerstimmen niederschlägt. Zudem konnte herausgearbeitet werden, dass befristete Arbeitsverträge die Möglichkeit einer Kandidatur eher versperren und damit ebenso als Faktor diagnostiziert werden können, der die Nachwuchssicherung in den Betriebsräten vielfach entscheidend mitbeeinflusst. Aus der Perspektive des Arbeitgebers seien Befristungen funktional, da sich dann entsprechend weniger Mitarbeiter im Betriebsrat engagieren, die für den Vorgesetzten als Gegenspieler oder Störenfriede agieren könnten (Disziplinierungs- und Pazifizierungsargument). Die Angst der ArbeitnehmerInnen sei entsprechend groß, dass der eigene befristete Arbeitsvertrag nach Fristende nicht verlängert wird, sodass dann oftmals gegen das Engagement und eine Kandidatur im Betriebsrat entschieden werde, um durch „Wohlverhalten“ eine Verlängerung des befristeten Arbeitsverhältnisses zu erwirken.

## FAZIT UND AUSBLICK

Im Vergleich der Interviews von Gewerkschaftssekretären und Betriebsräten wurde deutlich, dass unterschiedliche Sichtweisen und Wahrnehmungen präsent sind, deren Erklärung im Rahmen dieser Arbeit offen bleiben muss. In Hinblick auf die Nachwuchssicherung bspw. wurde den Betriebsräten von den Gewerkschaften fehlendes Bemühen vorgeworfen. Bei der Frage, in wie weit die Gewerkschaft an den Übergabeprozessen beteiligt ist, wurde vermehrt darauf hingewiesen, dass diese bei der Wahl und bei Hilfebedarf zwar stets vor Ort sei, die Gewerkschaft in der Regel jedoch nicht gebraucht werde, da der Betriebsrat den Übergabeprozess gut allein organisieren könne. An dieser Stelle scheint sich ein Kommunikationsproblem zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat abzuzeichnen: Laut Gewerkschaft

seien die Betriebsräte nicht bemüht genug, die Nachwuchssicherung voranzutreiben; von Betriebsratsseite wird artikuliert, die Hilfe der Gewerkschaft sei dabei nicht nötig. Da die Betriebsräte von den Gewerkschaften unabhängig sind und diese ihre Hilfestellung nicht aufdrängen kann, reicht es scheinbar nicht, dass das Demografieproblem von Gewerkschaftsseite im Rahmen von Betriebsratssitzungen, Betriebsversammlungen etc. artikuliert wird. Möglicherweise müssen von der Gewerkschaft konkretere Vorschläge und Angebote gemacht werden, die die Betriebsräte davon überzeugen, den Übergabeprozess zu optimieren. Andererseits zeigte sich, dass die befragten Betriebsräte durchaus zufrieden damit sind, wie der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit mit dem Betriebsratsnachwuchs vonstattengehen. Zwar zeigte sich, dass Wissenstransfer in den Betriebsratsgremien ohne großangelegte Planung und Systematik, im Prinzip nebenbei, abläuft, jedoch wurde dies von den Betriebsräten nicht als negativ bewertet. Gerade auch von jüngeren Betriebsräten, die ihre Einarbeitung auf diese Weise erlebt haben, wurde eine positive Zusammenarbeit mit den erfahrenen Kollegen wahrgenommen, wenn auch Eigeninitiative und Selbststudium prioritär und v. a. zusätzlich erforderlich seien. Daraus lässt sich zum einen die Schlussfolgerung ziehen, dass der Bedarf einer Veränderung bzw. Unterstützung des Übergabeprozesses und des Wissenstransfers nicht zwingend notwendig zu sein scheint. Jedoch haben die Betriebsräte auch keinen unmittelbaren Vergleich und würden eine professionellere Struktur und Systematik möglicherweise zu schätzen wissen, sofern diese vorhanden wäre. Beispielsweise finden Methoden wie Wissenskarten oder Weiterbildungskaskaden, die theoretisch vorgestellt wurden, keine Verwendung, obwohl diese mitunter Prozesse transparenter und effizienter machen würden. Dafür scheint es möglicherweise an Methodenwissen zu fehlen, das in Form von Fortbildungen vermittelt werden könnten. An dieser Stelle sollten die Gewerkschaften ein Handlungsfeld erkennen, um zunächst die Vorzüge und die langfristigen Vorteile für die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer dem Betriebsrat anzubieten und Angebote zu Qualifizierung machen. Problem: Die dafür notwendigen Zeitaufwände können eine Barriere darstellen, sodass die Betriebsräte nicht bereit sind, an „Methodenschulungen“, deren Erfolg sie noch gar nicht abschätzen können, teilzunehmen. Bezüglich der Schließung von Methodenkompetenzlücken bei Betriebsräten könnte also Handlungsbedarf diagnostiziert werden. Möglicherweise könnte dabei mit unkomplizierten und einfachen Methoden, wie etwa den genannten Wissenskarten, begonnen werden. Diese erfordern keine langwierige Fortbildung und sind zudem mit geringen Kosten verbunden, tragen aber zu mehr Transparenz bei und helfen dem Nachwuchs, schneller und gezielter an passende Ansprechpartner zu gelangen und die Einarbeitung damit zu optimieren. Sollte sich etwa diese Methode als Früchte tragend erweisen, sind Betriebsräte eventuell auch eher bereit, einen Schritt weiter zu gehen und sich doch für weitere Methoden zu interessieren.

Die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams, die laut Experteninterviews durch die gänzlich unterschiedlichen Interessen und Ansichten der Altersgruppen oftmals zu Konflikten führen und den Wissenstransfer und die gemeinsame Zusammenarbeit damit be- oder gar verhindern, wurde im Gegensatz dazu von den Betriebsräten durchweg positiv reflektiert. Je nach Lebensabschnitt gäbe es selbstverständlich unterschiedliche Prioritäten und oftmals auch verschiedenartige Ansichten und Meinungen. Jedoch sei man grundsätzlich an einer gemeinsamen Lösung interessiert, sodass Unstimmigkeiten diskutiert und in der Regel zu einem Konsens gebracht werden könnten. Dementsprechend scheint, was die Organisation und Umsetzung der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams betrifft, nicht zwingend zusätzlicher Handlungsbedarf zu bestehen.

Was sich allerdings erst in den Betriebsratsinterviews herauskristallisiert hat, sind mögliche Barrieren, die die Wahl eines Kandidaten erschweren oder gar verhindern, dass sich jemand überhaupt erst einer

Kandidatur stellt. Dabei stellten sich auf der einen Seite befristete Arbeitsverträge als strukturelle Barriere heraus, die zuweilen verhindern, dass sich möglicher Nachwuchs, aus Angst, nach Ende der Befristung nicht verlängert zu werden, für den Betriebsrat zur Wahl stellt. Dies wurde auch vonseiten der Betriebsräte kritisiert und für das allgemeine Nachwuchsproblem einiger Betriebe mitverantwortlich gemacht. Entsprechender Handlungsbedarf würde somit darin bestehen, dass die Gewerkschaften in Verhandlungen vereinbaren, gezielt Befristungen entgegenzusteuern. Ein erster Schritt in diese Richtung konnte bereits diagnostiziert werden: Im betreffenden Betrieb wurde etwa von Seiten der Gewerkschaft ausgehandelt, dass Auszubildende nach Bestehen der Abschlussprüfung eine unbefristete Übernahmegarantie erhalten. Dies gilt es vermehrt und branchenübergreifend durchzusetzen. Des Weiteren zeigte sich, dass es insbesondere in größeren Unternehmen mit entsprechend vielen Abteilungen und Arbeitsbereichen für einige KollegInnen sehr schwer zu sein scheint, tatsächlich gewählt zu werden. Besonders diejenigen, die in kleineren und kooperationsärmeren Arbeitsbereichen tätig und entsprechend weniger bekannt seien, hätten weniger Unterstützung bei einer Kandidatur, was sich schließlich in der Anzahl der Wählerstimmen niederschlägt. Insbesondere neue KollegInnen hätten es dabei schwer, sich gegen die KollegInnen durchzusetzen, die schon seit mehreren Wahlperioden wiedergewählt werden und entsprechend bekannt sind. Diesbezüglich müsste also vermehrt darauf geachtet werden, dass auch engagierte (neue) KollegInnen aus kleineren Arbeitsbereichen eine gewisse Aufmerksamkeit bekommen, damit auch sie eine Chance haben, ins Gremium gewählt zu werden. Daher sollten sich Betriebsräte und Gewerkschaften gemeinsam beraten, wie sich dieses Problem in der Praxis lösen ließe. Schließlich wäre auch dies ein wichtiger Schritt in Richtung Nachwuchssicherung und vor allem auch demografieorientierter Betriebsratsarbeit.

Da das Untersuchungssample natürlich nur einen sehr kleinen Ausschnitt der Betriebsratsrealität in Thüringen abbildet, wäre es sicher hoch spannend, die Fragestellung dieser Arbeit auf weitere Betriebe auszudehnen, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen formulieren zu können, die sich vielleicht sogar in künftigen Weiterbildungsangeboten für Betriebsräte wiederfinden.

## **WEITERFÜHRENDE LITERATUR**

Bertermann, Britta/ Ebert, Stephanie/ Naegle, Gerhard/ Virgillito, Alfredo/ Wilkesmann, Uwe: Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten. Ein Handbuch für die Praxis, Dortmund, 2013

[http://www.boeckler.de/Werkzeugkasten\\_Wissenstransfer.pdf](http://www.boeckler.de/Werkzeugkasten_Wissenstransfer.pdf)

Blazek, Zuzana/ Flüter-Hoffmann, Christiane/ Kössler, Sibylle/ Ottmann, Julia: PersonalKompass – Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln, 2011

<http://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/63319?highlight=PersonalkompassStettes>, Oliver: Betriebsratswahlen 2014- Ein Rückblick auf Basis der Betriebsratswahlbefragung,

IW-Trends 1.2015, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2015